

# “CP는 하이닉스!”라고 연상되도록, 끊임없는 개선은 계속된다

(주)하이닉스반도체 자율준수관리자 한오석 상무



지난 4월 1일 대한상공회의소에서 개최된 제8회 ‘공정거래의날 기념식’에서는 공정거래문화 확산에 앞장서온 기업 및 개인 등에 대한 유공자 포상이 실시됐다.

이날 수상자 중에는 2007년 6월 ‘공정거래 자율준수 프로그램(Compliance Program, CP)’을 도입, 짧은 기간 동안 지속적인 모니터링을 실시해 법 위반 가능성을 사전에 차단하는 등 사내에 CP를 정착시키고, 공정거래위원회가 실시하는 ‘CP 등급평가’에서 높은 등급을 부여받는 등 기업의 공정거래 자율준수평토 조성에 기여한 공로를 인정 받은 (주)하이닉스반도체의 자율준수관리자인 한오석 상무가 국무총리 표창을 수상했다.

반도체 업계에서는 최초로 국무총리 표창을 수상한 하이닉스반도체의 한오석 상무는 “이번 표창을 앞으로 더욱 공정거래질서 확립에 매진하라는 가편(加鞭)의 의미로 새기고, 산업계의 공정거래 자율준수문화 확산에 노력하겠다”고 겸손한 소감을 밝혔다.

CP 도입 이후 비교적 짧은 기간 동안 사내 공정거래 자율준수문화를 일정 수준 이상 업그레이드한 하이닉스반도체의 한오석 상무를 만나 그들만의 CP 운용 노하우를 들어볼 수 있는 시간을 마련했다.

**Q** 다소 늦은 감이 있지만, 「경쟁저널」 지면을 통해 다시 한 번 수상소감을 전해 주셨으면 합니다.

**A** 개인적으로 국무총리 표창이라는 큰 상을 수상하게 되어 아주 기쁩니다. 이번 수상으로 비상경영체제에서 하루 빨리 벗어나고자 전력을 다하고 있는 모든 임직원에게 작은 기쁨을 줄 수 있는 것 같아서 더욱 기쁩니다. 이번 표창은 저 개인에게만 수여된 것이 아니라 하이닉스라는 기업에게도 수여한 것이라고 생각하기 때문입니다. 잠시 돌이켜보면, 지난 2007년 6월 CP 도입을 선언한 후, 1년 9개월이라는 짧은 운용기간에도 불구하고 반도체 업계 최초로 큰 상을 수상하게 되어 그 의미가 더욱 각별합니다. 하이닉스가 이처럼 큰 상을 받을 수 있었던 데에는 CP에 대한 CEO의 깊은 관심과 더불어 임직원들의 높은 관심과 참여가 있었기에 가능했다고 생각합니다. 이번 수상을 계기로 지금보다 괄목할만한 성과를 올릴 수 있도록 CP의 완성도를 높여 나가는데 더욱 정진해 나가겠습니다.

**Q** 하이닉스는 지난 해 10월, '2008년 지속가능경영대상' 민간부문에서 대상을 수상하기도 했습니다. 하이닉스가 말하는 '지속가능경영'이란 무엇이고, 그 속에서 '공정거래 자율준수'가 차지하는 의미와 그 비중은 어느 정도입니까?

**A** 하이닉스의 CEO인 김중갑 사장님은 임직원들에게 “단기적인 문제를 해결하는 것에만 역량을 집중하지 말고 미래를 준비하는 것에도 소홀히 하지 말라”고 기회 있을 때마다 당부하고 계십니다. 지속(가능)경영은 ‘하면 더 좋은 것이 아니라 하지 않으면 생존을 보장할 수 없는 21세기 기업경영의 패러다임(Paradigm)’이라는 것이 CEO를 포함한 경영진들의 확고한 신념입니다. 다시 말하자면, 지속경영은 기업의 기본적 소명인 ‘이윤 추구’의 원칙을 충족시키고, 기업의 영향력이 미치는 다양한 이해관계자들의 욕구도 만족시키는, ‘상생의 경영’을 의미하는 것이라고 생각합니다. 즉, 이해관계자 모두에게 이로운 것은 결국 기업에게도 이로운 것이라는 생각입니다. CP는 이런 지속경영의 개념과 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있습니다. CP는 지속경영을 보다 적극적으로 이행해 나가는 훌륭한 수단이며, 지속경영의 여러 가지 중에서도 가장 본질적이고 기본적인 가치를 지켜나가기 위한 경영활동이라고 생각합니다. CP의 핵심은 국내의 경쟁당국이 요구하는 경쟁법이나 공정거래법을 사전에 자율적으로 지켜나가기 위한 활동이라는 것입니다. CP를 통한 공정거래법의 자율적인 준수는 기업에게 있어서 건전한 경쟁을 통한 품질 향상으로 소비자의 욕구를 충족시켜주는 한편, 공정거래법 준수를 통해 협력업체들의 존립 기반을 마련해 줄 수 있어 기업간 상생을 가능하게 합니다. 지속 가능한 기업이 되기 위해 윤리적·사회적 책임을 다하고자

노력하고 있는 하이닉스는, 공정거래법을 자율적으로 준수함으로써 반도체 산업의 리더로 시장질서를 바로 세우고 기업경영의 잠재적 위험요소도 감소시키면서, 지속 가능한 성장을 이뤘나간다는 청사진을 가지고 있습니다. 하이닉스는 오랫동안 존속하면서 사회의 여러 구성원들과 함께 상생할 수 있는 발전적인 기업을 목표로 하고 있습니다. 지속경영과 공정거래 자율준수는 서로 다른 목적을 구현하려는 제도와 시스템이 아닙니다. 공정거래제도나 CP는 기업의 활동을 제약하는 걸림돌이 아니라 지속경영을 가능하게 하는 중요한 가이드라인이라고 생각합니다.

**Q** CP를 도입한 이후 단기간만에 여타기업에게 모범을 보여줄 수 있는 성과를 올렸음을 이번 수상을 통해 대내외에 알릴 수 있었습니다. 하이닉스만의 특화된 CP 운영 노하우가 있다면 말씀해주시요.

**A** CP를 도입하는데 있어서 갖고 있었던 하이닉스만의 남다른 배경에 대해 먼저 언급해야 할 것 같습니다. 첫 번째는 “출발점이 달랐다”는 것입니다. 제조활동과 직접 관계가 없는 시스템이나 프로그램의 도입은 ‘상명하달(上命下達)’ 즉, 경영자의 지시에 의해 실무자들이 시스템을 준비해 나가는 방식이 일반적입니다. 그러나 하이닉스의 CP 도입은 ‘하의상달’ 방식으로 진행했습니다. 즉, 실무자들이 CP의 필요성에 대해 인식하고 이를 경영진에게 보고했고, 경영진의 흔쾌한 동의를 얻어냄으로써 임직원들의 큰 관심과 이해에 힘입어 CP 도입을 순조롭게 추진할 수 있었습니다. 따라서 해당 업무를 수행하는 실무자들의 헌신도와 창의성을 크게 높일 수 있었는데, 하이닉스가 운용하고 있는 CP의 독창적인 시스템과 관련 학계에서도 높게 평가하고 있는 자율준수편람은 이런 헌신과 창의의 결과물이라고 생각합니다. 두 번째는 ‘DRAM 가격담합사건’에서 얻을 수 있었던 경험입니다. 하이닉스는 지난 2006년 미국 법무부(DOJ)로부터 엄청난 금액의 벌금형을 선고 받고 회사 임원이 실제 구속 수감되는 초유의 사건을 겪었습니다. 사건 이후에 모든 임직원들은 “다시는 그런 일이 재발해서는 안 된다”는 의지가 강력했고, 지금도 그 의지에는 변함이 없습니다. 하이닉스가 CP를 단기간 내에 순조롭게 회사에 정착될 수 있었던 배경에는 이렇게 쉽게 아물지 않는 상처와 뼈아픈 경험을 공유하고 있다는 점도 작용했다고 봅니다. 하이닉스만의 특화된 CP 운영 노하우 중에서 가장 중요한 것은 “불필요한 일을 만드는 구조가 아니라 실제로 부가가치를 창출해 내는 효과적인 프로그램을 만들어 운영

하자”는 것입니다. CP 운용에 있어서 대부분의 회사들이 공정거래 자율준수 조직을 감사나 회계조직에 설치하고 있는 것과는 다르게, 하이닉스는 공정거래 자율준수 사무국을 법무조직 내에 설치·운영하고 있습니다. 하이닉스의 법무조직에서는 회사의 모든 계약서를 사전 검토하고 있는데, 공정거래 자율준수 사무국원들이 바로 이 법무조직의 구성원들입니다. 전문지식을 보유한 구성원들이 회사의 계약서를 모두 검토하면서, 조금이라도 하도급법이나 공정거래법을 위반할 소지가 있는 사안을 발견하면 이를 엄정하게 지적하는 한편, 어떠한 비용이 들더라도 해당 사안을 시정토록 조치하고 있습니다.

두 번째는 사내 공정거래 웹사이트의 활성화입니다. CP를 도입한 기업은 모두 공정거래 웹사이트가 구축되어 있습니다. 그러나 대부분의 웹사이트가 그리 활성화 되어 있지는 않은 것으로 생각합니다. 하이닉스도 웹사이트 운영 초기에는 그 활용도가 매우 낮았습니다. 2007년 말에 실시한 자체 설문조사에서 전체 임직원 중 불과 20% 정도만이 “웹사이트에 접속한 경험이 있다”는 충격적인 결과가 나타났습니다. 공정거래 웹사이트를 구축하기 위해 수고를 아끼지 않았던 실무자들의 상심은 더욱 클 수밖에 없었지만, 이들은 다시 한번 ‘공정거래 웹사이트 활성화’라는 난제를 해결하기 위해 고민과 숙의를 거듭했고, 그 결과 ‘마일리지 시스템’을 고안해 웹사이트에 적용했습니다. 마일리지 시스템은 전 임직원에게 각종 CP 활동 참여에 따른 포인트를 지급하고 이를 누적 계산해 나가는 시스템입니다. 마일리지 시스템이 적용된 공정거래 웹사이트는 지난 해 2월부터 운영되고 있는데, 그 결과는 대성공이었습니다. 마일리지 시스템을 도입한 이후 웹사이트 접속률은 폭증했고 문의 및 상담 건수도 크게 증가했습니다. 마일리지 시스템이 성공하기 위해서는 볼거리와 읽을거리 즉, 콘텐츠를 신속하고 지속적으로 제공할 수 있어야만 합니다. 공정거래 자율준수 사무국에서는 하루에 4~5건의 공정거래 관련 뉴스와 자료를 웹사이트에 등록해 임직원들에게 제공하는 한편, 공정거래 관련 상담이 접수되면 신속하게 회신처리하고 있습니다.

**Q CP를 도입·운영하면서 변화된 하이닉스의 모습은 어떤 것들이 있는지요?**

**A** 드라마틱한 변화를 기대하지는 않았습니다. 현실적으로 말하자면, 과거에는 “어, 이거 공정거래법 위반일까? 잘 모르겠네? 물어볼까? 뭐, 그냥 진행하자” 식이었다면, 지금은 “아, 전에 공정거래법 교육에서 들어봤던 것 같은데? 이거 법 위반일 수도 있겠는데? 공정거래 자율준수 사무국에 문의해봐야겠군” 하는 식으로 변했다고 할까요.

이 차이는 아주 작지만 그 결과는 매우 다릅니다. 만일 해당 업무를 진행하는데 있어서 의도한 행위가 법 위반 소지가 있었다면 충분히 공정거래 자율준수 사무국을 통해 필터링

(Filtering) 과정을 거침으로써 위험요소를 사전에 배제시킬 수 있기 때문입니다.

이런 작은 차이를 시작으로 상반된 결과를 도출해내기 위해서는 적지 않은 노력을 필요로 합니다. 기업에서 생산설비를 교체하고 사내 시스템에 변화를 도모하는 일도 쉽지 않지만, 가장 어려운 것은 구성원들의 인식을 개선하고 전환시키는 것이라고 생각합니다. 사람의 생각을 변화시키기 위해서는 부단한 교육과 자극이 필요합니다. 1년 9개월이 경과된 하이닉스의 CP는 이런 변화의 도상에 있다고 볼 수 있겠습니다.

**Q 자율준수관리자로 CP를 운용함에 있어서 특히, 해당 교육을 수행하는데 있어서 임직원들에게 주시시키고자 하는 내용은 어떤 것들입니까?**

**A** 하이닉스는 여러 부서 중에서도 공정거래 자율준수에 대한 이해도가 높아야 하는 부서를 우선 대상으로 선정해, 선정된 부서의 전 직원들을 대상으로 공정거래교육을 실시하고 있습니다. 이 교육은 외부의 공정거래 전문가들을 강사로 초빙해 교육을 진행하고 있습니다. 이런 일련의 교육을 통해 임직원들에게 주시시키고자 하는 것은 공정거래법과 제도에 대한 기본적인 이해입니다. ‘공정거래법과 제도의 이해’라는 기본적인 교양을 바탕으로, 실제 해당 업무를 수행하면서 의도하지 않았지만 실행될 수 있는 법 위반행위 등에 대해 적절한 사례를 들어 설명·교육하고 있습니다.

실제로 현업에 종사하고 있는 직원들이 어떤 행위가 명확하게 공정거래법에 위반되는지 여부를 스스로 판단할 수 있도록 교육하는 것은 시간과 비용 측면을 고려할 때 매우 힘든 일입니다. 따라서 공정거래교육의 목표는 “이 사안이 공정거래법에 위반될 소지가 있지 않을까?”라는 생각을 현업에 종사하는 직원들이 스스로 인식할 수 있을 정도까지 실행하는 것입니다. 법 위반 여부를 가늠하기 위해 법무팀 공정거래파트가 존재하고 있기 때문에, 현업에 종사하는 직원은 해당 사안이 추후 문제가 될 가능성이 있는지에 대한 발전적인 의구심을 가질 수 있으면 됩니다. 법을 위반할 수 있다는 가능성에 대해 인지하게 되면 공정거래 자율준수 사무국은 그 사안에 대해 적극적으로 판단하고, 적법하게 업무를 처리할 수 있도록 가이드라인을 제시하게 됩니다.

**Q 잘 구비된 CP라고 하더라도 일선 현장에 적용하는데 있어서는 현실적인 괴리와 운영상의 딜레마가 있을 것이라고 생각합니다. 이렇게 자율준수 실행의지와 현장에서 느끼는 현실과의 차이점은**

무엇이며, 이를 어떻게 보완하고 극복해 나가고 있습니까?

**A** 공정거래 관련 캠페인을 추진해 나갈 때면 어김없이 부딪치게 되는 현실적인 문제이기도 합니다. CP를 운용하는 과정에서 자칫 운영자의 의욕이 지나쳐 임



직원에게 지나치게 많은 것을 요청하게 되면, CP로 인한 피로감을 야기되어 과유불급(過猶不及)한 상황이 발생하게 됩니다. 이런 상황이 조성되지 않도록 하기 위해 하이닉스는 CP를 처음 도입할 당시부터 효과적인 프로그램 즉, 서류상의 형식적인 프로그램(Paper Program)이 아닌 실제 유효한 프로그램(Effective Program)으로 운용할 수 있도록 구상했고, 이를 구체적으로 추진해 나가고 있습니다. 또한, 현업의 실무자에게 CP로 인해 불필요한 일이 발생하지 않도록 각별한 주의를 기울여 줄 것을 당부하고 있습니다.

실제로 자율준수편람을 작성할 때도 천편일률적인 '베끼기식' 편람이 아니라, 경쟁법 관련 외부 전문가와 함께 관련 임직원을 인터뷰하고 회사의 관행을 설명하면서 하이닉스와 반도체 업계에 현실적으로 부합할 수 있는 자율준수편람을 제작하고자 노력했습니다. 그 노력의 결과였는지, 하이닉스의 자율준수편람은 업계는 물론 학계에서도 '잘 만들어진 편람'이라는 평가를 받고 있습니다. 그리고 사내 공정거래교육을 실시할 때도 '딱딱하고 졸리기 쉬운 법률공부'로 인식하지 않도록 하기 위해, 교육 실시 이전에 담당 강사와의 면담을 통해 기업 현황과 반도체업계의 특성을 충분히 설명해줌으로써 현실감을 충분히 가미할 수 있는 교육이 이루어지도록 지원하고 있습니다.

이와 함께, 사내 웹사이트를 통한 정보 제공에 있어서도 다소 경직되듯한 공정거래법 소식만을 제공하는 것이 아니라, 일상 생활에 관련이 많은 약관법이나 소비자보호법 관련 소식도 적극적으로 제공함으로써 공정거래법이 기업 활동뿐만 아니라 개인생활에도 많은 영향을 미치고 있다는 메시지를 적극적으로 전달하고 있습니다.

**Q** 공정거래 자율준수는 기업경영에 있어서 하나의 패러다임으로 착근되고 있다고 볼 수 있습니다. CP의 적극적인 운용과 전사적 확산을 위해 향후 중점 추진해야 할 것에는 어떤 내용을 담고 있습니까?

**A** 그 답은 이미 질문에 나와 있는 것 같습니다. 하이닉스가 운용

중인 CP의 중점 추진 과제가 바로 '구체화'와 '확산'입니다. 현재 하이닉스는 도입 초기부터 반도체인계에 적합한 CP가 운용될 수 있도록 상당히 구체적인 가이드라인을 만들어 제시해 왔습니다. 그러나 CP를 1년 9개월간 운용해보니 예상보다도 더욱 구체적인 가이드라인이 필요하다는 것을 알았습니다. 이에 따라 공정거래 자율준수 사무국에서는 각 사업부문별 즉, 영업·마케팅부문, 제조부문, 연구개발부문, 경영전략부문별로 업그레이드된 가이드라인을 마련해 배포할 예정입니다. 이와 함께 공정거래교육과 관련해 특히, 온라인교육에 있어서는 주로 외부의 교육교재를 도입해 사용해 왔습니다. 외부에서 도입한 교육자료는 그 완성도는 높은 편이지만, '하이닉스만의 가려운 곳을 정확하게 긁어주지는 못하고 있다'는 아쉬움을 남기고 있었습니다. 이런 점을 개선하기 위해 하이닉스에 딱 맞는 맞춤형 온라인교육프로그램을 자체 개발해 임직원들을 대상으로 교육할 계획입니다. 이것이 바로 '구체화'를 위한 적극적인 움직임입니다.

'확산'이란, 지역적 외연 확대와 더불어 프로그램의 확대 적용을 의미합니다. 하이닉스는 본사뿐만 아니라 미국 영업법인을 위한 안티트러스트 프로그램(Antitrust Program)을 제작해 2008년 1월부터 도입·운영하고 있습니다. 하이닉스는 미국을 비롯해 전세계 여러 나라에 지사와 법인을 두고 있기 때문에, 기존의 CP를 각국의 경쟁당국에서 요구하는 컴플라이언스 프로그램(Compliance Program)으로 해당 요건을 적정하게 개발·운용할 계획입니다. 한편, 현재 운용되고 있는 CP로는 국내의 하도급법과 관련해 요구되고 있는 여러 가지 상생요건들을 충족시킬 수 없는 상황이기 때문에, 공정거래 자율준수 사무국에서는 '하도급법 상생협력 프로그램'의 도입을 적극 검토하고 있습니다. 하도급법 상생협력 프로그램 도입의 필요성을 경영진에게 충분히 설명한 후, 내부 인프라를 고려해 그 도입 시기를 결정할 생각입니다.

**Q** 공정거래제도나 CP의 발전적인 개선을 위해 덧붙여주실 말씀이 있으시면...

**A** 현행 공정거래 관련 규정에 따르면, 우수한 CP 도입 기업이 우발적 부당공동행위와 관련되어 적발됐을 경우에 아무런 과징금 감면혜택을 받을 수 없는 것으로 알고 있습니다. '악의적 부당공동행위가 아닌 경우'로까지 그 혜택을 확대할 수는 없더라도, 우발적 내지 고의성이 없는 부당공동행위와 관련된 경우는 CP 인센티브의 적용을 확대하는 방향으로 관련 규정의 개정을 모색해 보았으면 하는 바램입니다.